

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Do burnout nos investigadores criminais aos perfis de competências na PSP

Autor: Intendente M/100178 - Rui Filipe R. M. Coelho de Moura

**Orientador: Doutor Nelson Campos Ramalho, Professor Auxiliar,
ISCTE – IUL**

Trabalho Individual Final

4.º Curso de Direção e Estratégia Policial

Lisboa, 10-novembro-2017



Índice

Índice de tabelas	3
Índice de figuras	3
Lista de abreviaturas e siglas	3
1 - Introdução	4
1.1 - Enquadramento	4
1.2 - Antecedentes	5
1.2.1 - Burnout.	6
1.2.2 - Competências e perfis de competências.	9
1.2.3 - O ultimate model de perfis de competências.	13
1.3 - Formulação do problema de pesquisa	13
2 - Método	17
2.1 - Amostra e procedimentos	17
2.2 - Estratégia de análise dos dados	19
2.3 - Medidas	22
3 - Resultados	24
1º Momento de análise - Burnout.....	24
2º Momento de análise - Teste do modelo hierárquico Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System -> Burnout .	24
3º Momento de análise - Indicador Compósito de Competências -> Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System .	26
4º Momento de análise - Indicador Compósito de Competências -> burnout ...	29
4 - Discussão.....	30
5 - Conclusão	37
Assinatura do redator	38
Lista de referências	39
Documentação anexa	53
Anexo 1	54
Anexo 2.....	55

Índice de tabelas

Tabela 1 – Carreira	18
Tabela 2 – Região onde está colocado	18
Tabela 3 – Tempo de serviço	18
Tabela 4 – Grelha de resultados e níveis de <i>burnout</i>	20
Tabela 5 – Preditores do <i>burnout</i>	24
Tabela 6 – Preditores do <i>burnout</i>	24
Tabela 7 – Preditores do <i>burnout</i>	25
Tabela 8 – ANOVA Preditores do <i>burnout</i>	25
Tabela 9 – Preditores (último passo) do <i>burnout</i>	26
Tabela 10 – <i>Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System</i> -> indicador compósito de competências	27
Tabela 11 – ANOVA <i>Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System</i> -> Indicador Compósito de Competências	27
Tabela 12 – Coeficientes <i>Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System</i> -> Indicador Compósito de Competências	28
Tabela 13 – Correlação Indicador Compósito de Competências -> <i>burnout</i>	29

Índice de figuras

Figura 1 – Modelo de competências	12
Figura 2 – Modelo de <i>burnout</i>	22

Lista de abreviaturas e siglas

ANOVA	<i>Analysis of variance</i>
PAC	<i>Personality-Abilities Complex</i>
SICPSP	Sistema de Investigação Criminal da Polícia de Segurança Pública
PSP	Polícia de Segurança Pública
VAS	<i>Value-Attitudes System</i>

1 - Introdução

1.1 - Enquadramento

O presente trabalho individual final aborda dois conceitos com relevância na gestão de recursos humanos nas organizações em geral, e na Polícia de Segurança Pública (PSP) em particular: o *burnout* e as competências.

Pese embora encontrar-se na literatura a noção de que o exercício das funções policiais pode estar na origem de níveis de stress tão elevados que originam *burnout* (Kop & Euwema, 2001; Violanti et al., 2015) não existe uma única definição de *burnout*. O *burnout* nas forças de segurança é importante porque tem associado um conjunto de vicissitudes derivadas da atividade policial quotidiana. Mas também pode estar relacionado num segundo nível, com outras facetas dos polícias, designadamente no seu enquadramento familiar, social, e comportamental – nomeadamente no que respeita a comportamentos desviantes e adições. Este é um assunto de carácter emergente nas sociedades contemporâneas e o seu potencial comprometedor da saúde e da segurança pública, entre os quais comportamentos de abuso de substâncias, álcool e suicídio, é por si só justificação suficiente para o seu estudo sistemático (Russell, Cole, & Jones III, 2014).

No âmbito da gestão de recursos humanos, este fenómeno pode ser enquadrado no âmbito das competências, dado que o desempenho da função é, por definição, entendido como uma expressão das competências no quotidiano. Porém, à semelhança do *burnout*, não existe uma única definição de competência. Constitui uma abordagem pragmática classificá-las de acordo com várias famílias para melhor as estudar (Camara, 2017, p. 19): competências comportamentais, técnico-profissionais e de liderança e gestão.

Estudos anteriores demonstraram a necessidade de considerar as competências, as condições de trabalho, e outros fatores como potenciais influenciadores do desempenho do polícia (Backteman-Erlanson, Padyab, & Brulin, 2013; McCarty, Zhao, & Garland, 2007). O elemento emocional é recorrentemente referido, mas não trabalhado explicitamente como variável estrutural.

Considerando este *gap* na investigação, o presente trabalho propõe-se articular os dois conceitos entre si (*burnout* e competências) e com as emoções,

tendo em vista o desempenho de funções policiais. Para tal é abordado um modelo de perfil de competências que assenta em comandos emocionais, junto com características da personalidade, aptidões, valores, atitudes, *skills* e conhecimento (Moura, n.d.). A posição de base dos comandos emocionais (das emoções) no modelo, poderá explicar a sua natureza fundamental na construção de um perfil que proteja do *burnout*. Admitindo o seu papel tributário nas competências, poder-se-á usar esta estrutura para assim compreender que competências têm potencial para a mitigação do *burnout*, protegendo assim a saúde dos polícias, e o cumprimento da sua missão.

A relevância do tema do presente trabalho para a Segurança Interna justifica-se, de acordo com Leiter e Maslach (2017), com a narrativa genérica relativa aos polícias recém-formados e ao entusiasmo inicial que demonstram. De acordo com estes autores, este entusiasmo, mantido por algum tempo (ainda que com períodos de excesso de horas de trabalho e frustrações), deriva potencialmente para um quadro de exaustão crónica, cinismo e desleixo. Este quadro pode ter implicações motivacionais com impacto nos três construtos da teoria da autodeterminação (sentido de pertença, autonomia e competência - Deci & Ryan, 1985) e no *burnout*, devido à sua relevância direta com o contexto profissional. No seu conjunto potenciam a diminuição do envolvimento e empenhamento profissional (Maslach, 2011; Maslach & Jackson, 1981) o que pode comprometer o cumprimento da missão da PSP e influenciar negativamente a segurança interna.

1.2 - Antecedentes

Daus e Brown (2012) salientam o potencial de investigação académica centrada nas emoções no trabalho policial. A natureza das funções policiais e a constante exposição ao risco fragilizam o indivíduo ao nível físico, psicológico e comportamental (Slate, Johnson, & Colbert, 2007), derivando por vezes em *burnout* ou no uso deslocado de violência (Kop & Euwema, 2001). Existem reportes de outros problemas de saúde ou comportamentos desviantes, tais como o abuso de substâncias aditivas ou mesmo tendências suicidas (Adams & Buck

2010, Violanti *et al.* 2015). Os fatores que originam stress nas profissões de primeira resposta a incidentes ou catástrofes¹, foram identificados como fatores de risco para a saúde mental destes profissionais (Salters-Pedneault, Ruef, & Orr, 2010) e que podem estar na origem de fenómenos como a síndrome de stress pós-traumático (Eriksson, Foy, & Larson, 2004). Esta constatação levou ao desenvolvimento de modelos de prevenção para diminuir o risco de danos psicológicos dos profissionais referidos (*e.g.* CISD - *Critical Incident Stress Debriefing*, Leonard & Alison, 1999).

Este enquadramento profissional preventivo é importante, não apenas para os indivíduos, mas igualmente para a sociedade devido ao seu potencial para influenciar negativamente o desempenho de funções policiais ou aumentar o absentismo (Basinska *et al.* 2014, Kop *et al.* 1999). Embora a dimensão emocional seja reconhecida como sendo importante no âmbito policial, não tem sido incorporada numa lógica de perfilagem de competências.

Shipmann *et al.* (2000) definiram e explicaram o conceito de perfilagem de competências comparando-o com o conceito de análise funcional. Com base nessa análise opta-se, no presente trabalho, por utilizar um modelo de perfil de competências derivado do modelo adaptado de Roe (2002b) e de Bartram e Roe (2005), e a escala de *burnout* de Malach-Pines (2005), adiante apresentados.

1.2.1 - *Burnout*.

Em termos laborais e organizacionais, o *burnout* tem sido encarado como um fenómeno relevante associado à gestão de recursos humanos e à saúde individual (Bianchi, Schonfeld, & Laurent, 2015).

A revisão de literatura sobre o tema, de W. B. Schaufeli, Leiter, e Maslach (2009), apresenta o *burnout* como um construto decorrente das evoluções sociais, económicas e culturais ocorridas no último quartil do século XX, com as correspondentes pressões psicológicas.

Desde a década de 1970 que o *burnout* é um dos tópicos de largo espectro de investigação (Freudenberger, 1974, 1975, 1977; Maslach & Jackson, 1981),

¹ Onde se inclui a atividade policial.

tendo sido associado a profissões de cariz humano e social, onde as funções policiais já eram referidas (Maslach & Jackson, 1981). Os trabalhos iniciais não foram alicerçados numa teoria existente, tendo o conceito de *burnout* surgido empiricamente de investigações exploratórias respeitantes, por exemplo, à depressão profissional (Firth, McKeown, McIntee, & Britton, 1987). Posteriormente foi definido como uma forma de stress laboral (Cox, Kuk, & Leiter, 1993). Destas investigações iniciais destacaram-se as três dimensões genericamente aceites associadas ao conceito de *burnout* – exaustão, cinismo e ineficácia (Maslach, 2017) –, e que estão na base da investigação psicométrica que deu origem ao MBI - *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1981). A maioria dos investigadores² utilizou esta descrição tridimensional do MBI (Maslach & Jackson, 1981a). Já Freudenberger (1975a) tinha identificado uma classificação tridimensional, mas respeitante aos sinais do *burnout*: sinais físicos, comportamentais e psicológicos.

Em 1997 Maslach e Leiter enquadraram o *burnout* como um desgaste de um estado psicológico positivo, a que designaram *engagement* e onde “*energy turns into exhaustion, involvement turns into cynicism, and efficacy turns into ineffectiveness*” (p. 24). Esta mudança na investigação da abordagem negativa para a abordagem do desgaste de um estado psicológico positivo coincidiu com o surgimento da Psicologia Positiva³.

Porém, o surgimento de novos instrumentos de *burnout* como, por exemplo, o *Copenhagen Burnout Inventory* (Kristensen, Borritz, Villadsen, & Christensen, 2005) ou o *Oldenburg burnout Inventory* (Demerouti, Bakker, Vardakou, & Kantas, 2003) contribuiu para o debate sobre a natureza do conceito, mesmo fora do contexto laboral (Cox, Tisserand, & Taris, 2005). Mais recentemente foram apresentados novos instrumentos como, por exemplo, o *Bergen Burnout Inventory* (Salmela-Aro, Rantanen, Hyvönen, Tilleman, & Feldt, 2011) derivado do *Bergen Burnout Indicator* (Nätäänen, Aro, Matthiesen, &

² Até ao final da década de 1990, o MBI foi utilizado em mais de 90% dos artigos científicos sobre o *burnout* (W. B. Schaufeli & Enzmann, 1998, p. 71).

³ Para uma abordagem ao conceito: Gable & Haidt (2005); Seligman & Csikszentmihalyi (2000).

Salmela-Aro, 2003) ou o *Granada Burnout Questionnaire* (de la Fuente et al., 2013).

A “medicalização” do *burnout* (Schaufeli et al., 2009) também tem contribuído para o debate sobre a natureza do conceito. Não constando na atual versão do Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais⁴ (Nascimento, Machado, Garcez, Pizzato, & Rosa, 2014), e sendo apenas referido como um “*State of vital exhaustion*” na Classificação Internacional de Doenças e de Problemas Relacionados com a Saúde⁵, estudos confirmaram a validade dos *MBI cut-off points* e definiram uma regra para combinar os resultados das três dimensões já referidas (Brenninkmeijer & Vanyperen, 2003; Roelofs, Verbraak, Keijsers, de Bruin, & Schmidt, 2005). Esta regra permite uma abordagem dicotômica para que, em termos de diagnóstico médico, possa ser diagnosticado, ou não, o *burnout* (Schaufeli et al., 2009), tendo sido já clinicamente estudado (e.g. Roelofs et al., 2005).

A criação do jornal *Burnout Research*⁶, assim como a quantidade de estudos, artigos, relatórios e documentos indexados⁷ constituem evidências da ressonância do *burnout* na Academia. Outra evidência é o estudo da relação do *burnout* com outros conceitos. Por exemplo, a revisão da literatura recente sugere que a distinção entre *burnout* e depressão é conceptualmente frágil (Bianchi et al., 2015), não existindo um consenso nos seus critérios de diagnóstico. Também a escala apresentada por Leiter e Maslach em 2004, designada *Areas of Worklife Scale* (AWS), e que identifica seis áreas relativas ao local de trabalho (quantidade de trabalho, controlo, recompensa, comunidade, justiça e valores) é outra evidência da plêiade de ramificações de investigação em torno do *burnout*. Neste quadro conceptual, apesar de não se abordar o indivíduo em termos emocionais ou motivacionais, aceita-se o modelo de *job-person fit* (p. 101) como sendo uma das abordagens para enquadrar organizacionalmente o *burnout*.

⁴ Conhecido pela sigla DSM seguida da versão em vigor: DSM-5® - <http://dsm.psychiatryonline.org>.

⁵ Pesquisa efetuada em Setembro de 2017 na versão online de 2016 da Classificação Internacional de Doenças e de Problemas Relacionados a Saúde - ICD-10 - em <http://apps.who.int/classifications/icd10/browse/2016/en>.

⁶ <https://www.journals.elsevier.com/burnout-research/>.

⁷ Uma pesquisa no Google Académico pela expressão “*burnout*” devolveu cerca de 676.000 resultados.

Recentemente, Bianchi et al. (2015) defenderam que as principais abordagens partilham a ideia de que o *burnout* é o resultado de episódios longos de *stress* no trabalho ou da falta de correspondência entre as necessidades do trabalho e os recursos⁸ dos trabalhadores (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).

Existem, realizados no estrangeiro, vários estudos em inglês sobre o *burnout* em várias profissões (e.g. guardas prisionais: White, Aalsma, Holloway, Adams, & Salyers, 2015; médicos: Lindberg & Rantatalo, 2015; professores: Cenkseven-Önder & Sari, 2009). Existem também outros estudos em inglês⁹, e em português¹⁰ sobre o *burnout* em polícias.

Em Portugal, a investigação sobre o *burnout* acompanha a tendência internacional, com estudos em várias profissões (Dias, 2012; A. R. P. Ferreira, 2016; A. R. S. Gomes, 2014; Marôco et al., 2016; Miranda, 2011; Pocinho & Capelo, 2009; M. da C. de M. Silva & Gomes, 2009; Sociedade Portuguesa de Cardiologia, 2015). No que respeita à PSP e aos seus polícias destacamos, designadamente, os seguintes trabalhos: Cardoso (2010); Costa (n.d.); Fernandes (2013); Ferreira (2015); Luís (2011); Mendes (2005); Mendes, Silva, Passos, e Queirós (2017); Moreira e Machado (2014); Moreira (2011); Morna (2011); Oliveira (2008); Passeira (2011); Preto (2012); Queirós, Silva, Mendes, e Passos (2016); Rosa, Passos, e Queirós (2014); Russo (2015); Santos e Freitas (n.d.); Silva (2015); Silva, Mendes, Passos, e Queirós (2016); Silva e Queirós (2010); Silva (2012); Teixeira (2012).

1.2.2 - Competências e perfis de competências.

A investigação académica sobre as competências é vasta em metodologias, *frameworks* e discussões teóricas. Na revisão da literatura

⁸ Na versão original: *resources*.

⁹ e.g.: Backteman-Erlanson et al. (2013); Bakker e Heuven (2006); Basinska et al. (2014); Burke e Mikkelsen (2006); Goodman (1990); Gutshall, Hampton, Sebetan, Stein, e Broxtermann (2017); Hall, Dollard, Tuckey, Winefield, e Thompson (2010); Kop et al. (1999); Kula (2017); Loo (2004); Louw (2014); Malach-Pines e Keinan (2006a, 2006b); Martinussen, Richardsen, e Burke (2007); McCarty et al. (2007); Morash et al. (2008); Padyab, Backteman-Erlanson, e Brulin (2016); Schaible e Gecas (2010); B. van Gelderen, Heuven, van Veldhoven, Zeelenberg, e Croon (2007); B. R. van Gelderen, Konijn, e Bakker (2017); Vuorensyrjä e Mäkiä (2011).

¹⁰ e.g.: Freitas, Brito, Obregon, e Lopes (2015); M. E. R. Gomes, Gonçalves, e Silva (2016); Guimarães, Mayer, Bueno, Minari, e Martins (2014); Melo e Mourão (2017).

encontram-se vários modelos de competências: dos Estados Unidos da América a países europeus – e em Portugal. Existem diversas abordagens às competências, na perspetiva profissional, das quais se destacam o *O*NET Content Model*, o *Iceberg Model*, a *European Qualifications Framework* (EQF), a *European Skills, Competences, Qualifications and Occupations* (ESCO), e a Classificação Portuguesa de Profissões (CPP). No que respeita a funções policiais refira-se, por exemplo, a *Policing Professional Framework* (PPF) e a *Competency and Values Framework* (CVF)¹¹. Estes modelos partilham um propósito comum na organização de requisitos para uma efetiva prestação profissional. Sendo distintos no seu âmbito, ainda assim oferecem algum valor acrescentado para a literatura e práticas de gestão de recursos humanos.

O conceito de competência tem inúmeras definições utilizadas transversalmente na Academia em vários tópicos (Shipmann et al., 2000). Brown e McCleary (1974) abordaram o conceito na educação; Boyatzis (1982) abordou na gestão; Lane e Ross (1998) abordaram na medicina; Bartram (2005) relacionou o conceito com o desempenho profissional; Derouen e Kleiner (1994) dividiram o conceito nos componentes técnico, humano e conceptual; Nordhaug (1998) apresentou uma *framework* de classificação de competências com três níveis: especificamente relacionadas com a tarefa, com a organização e com o setor. Todas estas abordagens abrem caminho para a discussão e eventual confusão conceptual, por exemplo, entre competência e inteligência (McClelland, 1973), competência e conhecimento (Wijnhoven, 2006), ainda que Barrett e Depinet (1991) tenham identificado a relação positiva estes conceitos e o desempenho profissional.

Importa apresentar uma distinção entre duas expressões, em inglês, utilizadas na literatura: *competency* e *competence*. A literatura apresenta várias denotações do conceito de competência (Roe, 2002b). Existem duas principais

¹¹ O*NET – <https://www.onetonline.org>
Iceberg Model – Spencer e Spencer (1993); Cort e Sammons (1980).
EQF – Méhaut e Winch (2012); (Ghiglione, Landré, Bromberg, & Molette, 1998; Ramos, 2010).
ESCO – <https://ec.europa.eu/esco/portal/home>.
CPP – Instituto Nacional de Estatística (2011).
PPF – <https://www.skillsforjustice-ppf.com>.
CVF – College of Policing (2016).

abordagens: a primeira respeitante a qualquer característica relativa ao desempenho – *competency* – e a segunda respeitante a qualquer capacidade de aprendizagem para o desempenho – *competence* – (Roe, 2006). Na primeira abordagem, Spencer e Spencer (1993) apresentaram o *Iceberg Model*. Mansfield (1996) apresentou uma abordagem múltipla à perfilagem de competências com um conjunto de grupos de *competencies* e com níveis de desempenho para cada competência. Vazirani (2010) efetuou uma outra distinção, onde *competency* está relacionada com comportamento, e *competence* com tarefas ou resultados do trabalho. Lindberg e Rantatalo (2015) numa investigação com duas amostras (uma de polícias, outra de médicos de internato) optaram por balancear o conceito de competência em dois fatores constituintes: orientação para o desempenho e orientação social.

Na legislação europeia existe uma definição de competência:

“(...) proven ability to use knowledge, skills and personal, social and/or methodological abilities, in work or study situations and in professional and personal development. In the context of the European Qualifications Framework, competence is described in terms of responsibility and autonomy” (European Parliament and Council of the European Union, 2008, p. 4).

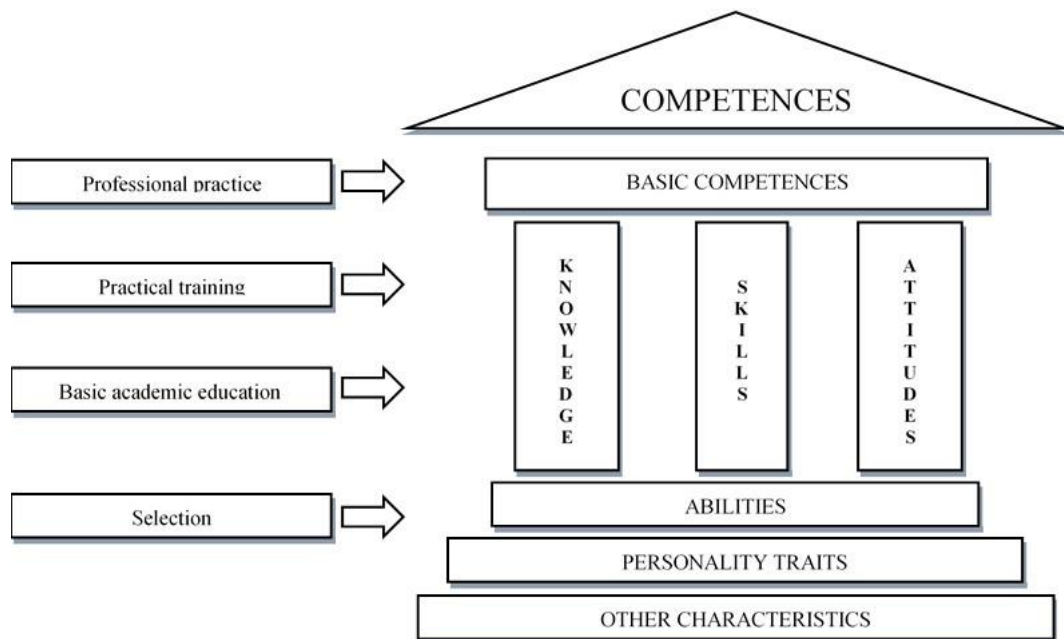
Em Portugal, a Classificação Portuguesa das Profissões também apresenta uma definição de competência: “(...) a capacidade para executar as tarefas e funções inerentes a um dado posto de trabalho e reveste duas dimensões: nível de competências e competência especializada” (Instituto Nacional de Estatística, 2011, p. 20), sendo o nível de competências “definido em função da complexidade das tarefas e funções a executar numa profissão” (*ibidem*), sendo a competência especializada caracterizada pelos “conhecimentos requeridos, as ferramentas e máquinas usadas, os materiais trabalhados [e] os produtos e serviços produzidos” (*ibidem*).

Apesar das abordagens ao conceito de competência poderem ser ainda definidas ao nível de equipa ou organização (Roe, 2006) opta-se pela abordagem nominal – *competence* –, devido à sua especificidade contextual relacionada com as tarefas a executar numa função específica – a de investigador criminal. Assim, o conceito de competência – *competence* – no âmbito do presente trabalho é o

apresentado por Roe, o qual se considera como o mais integrativo: “*a learned ability to adequately perform a task, duty or role*” (Roe 2002b, p. 195).

As competências podem estar relacionadas com um tipo de trabalho específico, bem como com um determinado meio laboral (Roe, 2002a), o que significa que podem ser aprendidas através da sua execução em circunstâncias reais, e que podem ser agrupadas em dois grupos de competências (Bartram & Roe, 2005): as que dizem respeito ao conteúdo psicológico do procedimento profissional – competências primárias ou profissionais – e as que dizem respeito ao aumento da capacidade para desempenhar as tarefas com maior eficácia – competências secundárias ou capacitantes (*enabling*) – ver figura seguinte.

Figura 1 – Modelo de competências
Adaptado de Roe (2002b) e de Bartram e Roe (2005)



Tradicionalmente, a análise funcional das tarefas e atividades executadas num determinado posto de trabalho tem sido o procedimento formal que identifica o *knowledge*, *skills* e *abilities* (KSA) necessários para o sucesso profissional (Cunningham *et al.* 2011). Estas três dimensões aplicáveis no recrutamento e na seleção são consideradas insuficientes no que respeita a funções policiais, já que

têm sido abordadas outras dimensões – por exemplo, a personalidade¹² como Weiss e Inwald (2010) referem. No entanto, ainda que se considerem “outras características” (KSAOs - *knowledge, skills, abilities, others* - Shipmann *et al.*, 2000) parece haver uma falha de estrutura que ligue os vários conceitos num modelo funcional integrado que explique o processo de construção de qualquer competência. O modelo de Roe (Roe, 2002a, 2002b) oferece uma *framework* integrada onde se optou por preservar a camada (*layer*) basilar designada por “*others*”. O modelo em causa foi aplicado em 2005 por Bartram e Roe na apresentação de uma proposta de perfil de competências para o *European Diploma in Psychology*, ainda que não tenha sido abordado em detalhe o *layer* “*others*”.

1.2.3 - O *ultimate model* de perfis de competências.

O modelo adaptado a partir de Roe (2002b) e de Bartram e Roe (2005) serviu de base para a investigação realizada com os investigadores criminais da PSP (Moura, n.d.). O modelo alcançado foi produzido a partir de resultados empíricos referentes a emoções (no *layer* de base) e a competências (no topo do modelo), seguindo-se uma estratégia de modelação sequencial de *layers* (*interfaces*) onde se analisaram valores, aptidões, atitudes, *skills*, e conhecimento. Verificou-se ainda a moderação de alguns valores e no topo permaneceram as competências – ver Anexo 1. Este modelo é mobilizado para o presente trabalho.

1.3 - Formulação do problema de pesquisa

A perfilagem de competências é uma técnica corrente em gestão de recursos humanos nas organizações que valorizam as pessoas procurando proporcionar as melhores condições bio-psico-sociais para maximizarem o seu desempenho (Chmiel, 2017; Roe, 2006). Porém, em que medida a menor atenção a variáveis estruturais no perfil psicológico na fase de recrutamento e seleção (comandos emocionais) e as axiológicas (quer na seleção quer na formação)

¹² e.g. Inwald Personality Inventory (Detrick & Chibnall, 2002), MMPI-2™ (W. U. Weiss, Davis, Rostow, & Kinsman, 2003), e Reid Public Safety Report (Jones, Cunningham, & Dages, 2010).

poderão ajudar a explicar, mais do que as competências (e a sua insuficiência), o fenómeno de *burnout*? É esta a questão motivadora deste estudo.

Através da análise do *burnout* nos investigadores criminais da PSP e do modelo de competências já referido (Moura, n.d.), pretende-se abordar empiricamente a relação entre os vários construtos, para legitimar a proposição de um modelo de perfis de competências na PSP, replicável para qualquer “problema individual” (e.g. o *burnout*) ou função policial. Espera-se a replicação parcial de resultados reportados na literatura, acrescida de novos resultados decorrentes da incorporação da dimensão emocional (comandos emocionais), e especificamente focada numa população de relevo para a segurança pública – a dos investigadores criminais.

No que respeita ao *burnout* pode-se assumir o papel preponderante que Christina Maslach tem enquanto uma das principais autoras e pensadoras neste domínio. A investigação tem beneficiado pelo aumento da integração do *burnout* na Academia, onde um capítulo de livro sobre motivação, competência e *job burnout* (Leiter & Maslach, 2017) é um dos seus trabalhos mais recentes.

De acordo com estes autores, a teoria tem seguido três necessidades centrais (necessidade de pertença, necessidade de autonomia e necessidade de competência) as quais podem ser cruzadas com várias áreas da vida profissional que são conhecidas por impactar o *burnout*: gestão da carga de trabalho, controlo sobre o trabalho, recompensas, comunidade profissional, sentido de equidade e alinhamento de valores com a organização (Leiter & Maslach, 2003). Estas áreas da vida profissional podem ser consideradas como os processos-chave de gestão de recursos humanos que contribuem para o *burnout* – ou para o seu oposto: empenho no trabalho¹³, conforme apresentado vinte anos antes (Maslach & Leiter, 1997).

As emoções são abordadas em Leiter e Maslach (2017) a partir de uma perspetiva disposicional, designadamente como neuroticismo ou estabilidade emocional, consideradas fatores propiciadores (Bakker, Van Der Zee, Lewig, & Dollard, 2006); ou como ansiedade (Leiter, Day & Price, 2015). No entanto, seria

¹³ *Engagement*.

surpreendente afirmar que as emoções não desempenham um papel transversal em todas as necessidades centrais e áreas da vida profissional, uma vez que subjazem às qualidades pessoais (e.g. Panksepp, 2005).

Assim, afigura-se vantajoso adotar um modelo de *burnout* focado nas emoções através da abordagem à perfilagem de competências (Shipmann *et al.*, 2000). Para alcançar este propósito é importante ligar as emoções, tratadas enquanto característica disposicional primária como em Panksepp (2010), às características pessoais sobre as quais se constrói a competência.

Devido à estreita relação entre valores e "necessidade de competência" no modelo de Leiter e Maslach (2017), argumentamos que seria prejudicial para a pesquisa não considerar esta dimensão axiológica.

Entre as muitas contribuições científicas que Robert Roe deu ao campo de pesquisa organizacional, o seu modelo arquitetónico de competências (Roe, 2002a, 2002b) é, eventualmente, um dos mais originais e integrativos nesta linha de investigação. O modelo utilizado neste trabalho (Moura, n.d.), partindo do modelo arquitetónico de Roe considera que as emoções, enquanto característica disposicional, podem ser situadas no fundo do modelo, condicionando a personalidade e as aptidões que, então, se relacionam com valores e competências (o conhecimento e os *skills* não representam relevância para a presente análise tendo sob foco a dimensão emocional, contrariamente às atitudes e valores que contêm uma dimensão afetiva). Se este raciocínio for sólido, espera-se encontrar suporte empírico para duas afirmações. Em primeiro lugar, para encontrar uma linha contínua de associações (assumida como nexo causal) entre os comandos emocionais (Geir, Selsbakk, Theresa, & Sigmund, 2014; Panksepp, 1998; Pingault, Falissard, Côté, & Berthoz, 2012), traços de personalidade (Ashton & Lee, 2009; Donnellan, Oswald, Baird, & Lucas, 2006), e aptidões¹⁴ como um bloco de construção para as disposições. Este bloco relaciona-se com valores pessoais (Mosquera, Manstead, & Fischer, 2002;

¹⁴ Lista resultante da análise de conteúdos, com recurso ao software TROPES (Ghiglione *et al.*, 1998; Ramos, 2010), de um conjunto de diplomas legais aplicáveis ao polícias, nos termos da Lei n.º 53/2007 (Assembleia da República, 2007a) e do Decreto-Lei n.º 243/2015 (Ministério da Administração Interna, 2015).

Schwartz, 2001) que, por sua vez, se relacionam com competências¹⁵. Em segundo lugar, para vincular a sequência “emoções - personalidade / aptidões – valores” ao *burnout*. Esta sequência deve ser testada controlando a variância explicada das dimensões antecedentes, ou seja, o modelo deve ser capaz de mostrar valores que tenham poder explicativo no *burnout* além da personalidade / aptidões, e que estes devem explicar variância incremental para além das emoções.

Estas duas afirmações constituem as hipóteses de condução deste estudo.

¹⁵ Lista resultante da análise de conteúdos, com recursos ao software TROPES, de perfis da O*NET, e de um conjunto de diplomas legais aplicáveis aos polícias, nos termos da Lei n.º 53/2007 (Assembleia da República, 2007a) e do Decreto-Lei n.º 243/2015 (Ministério da Administração Interna, 2015).

2 - Método

Em face do estado da arte, opta-se por desenvolver o presente estudo considerando que os comandos emocionais podem constituir a base de um perfil de competências, enquanto preditor de melhor capacidade para lidar com o *burnout* e contribuir para um melhor desempenho policial. A abordagem aos perfis de competências é, assim, a estratégia geral do presente trabalho, que se desenvolverá como eventual modelo organizacional passível de ser aplicado a “qualquer problema” com que um polícia se depare ou a qualquer função policial.

Os instrumentos de recolha de dados consistem numa operacionalização do modelo de Roe (2002a, 2002b) com as variantes já referidas (Moura, n.d.), junto com a escala de *burnout* de Malach-Pines (2005).

2.1 - Amostra e procedimentos

O número de polícias colocados no Sistema de Investigação Criminal da PSP (SICPSP) foi calculado em 2.270.

Enviou-se uma mensagem de correio eletrónico a todos os 2.270 polícias do SICPSP onde se referiu o carácter anónimo do questionário e se ressaltou a vertente voluntária no seu preenchimento. Foram recebidas 243 mensagens automáticas de impossibilidade de receção da mensagem inicial, o que significa que apenas 2.027 polícias receberam a mensagem. Foram compiladas 983 respostas das quais 703 foram validadas, correspondendo a uma taxa inicial de resposta de 48.5% que se efetivou em 34.7%. De acordo com Baruch (1999) e Baruch e Holtom (2008) corresponde aos valores usualmente aceites (35.7%, $sd=18.8$) em estudos empíricos.

A dimensão da amostra, apesar de não ser necessariamente aleatória na sua natureza, permite uma extrapolação com 95% de intervalo de confiança com uma margem de erro de 2.99%. A amostra é composta maioritariamente por agentes (78%) com cerca de metade dos respondentes colocados nos Comandos Metropolitanos, com uma média de 19.4 anos de serviço efetivo e 11.2 anos de desempenho de funções no SICPSP. A média etária da amostra é de 42 anos e a grande maioria da amostra é composta por respondentes do sexo masculino (93%).

Tabela 1 – Carreira

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Valid Oficial	53	7.5	7.5	7.5
Chefe	105	14.9	14.9	22.5
Agente	545	77.5	77.5	100.0
Total	703	100.0	100.0	

Tabela 2 – Região onde está colocado

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Açores	38	5.4	5.4	5.4
Madeira	31	4.4	4.4	9.8
Aveiro	22	3.1	3.1	12.9
Beja	8	1.1	1.1	14.1
Braga	19	2.7	2.7	16.8
Bragança	6	.9	.9	17.6
Castelo Branco	5	.7	.7	18.3
Coimbra	30	4.3	4.3	22.6
Évora	9	1.3	1.3	23.9
Faro	25	3.6	3.6	27.5
Valid Guarda	8	1.1	1.1	28.6
Leiria	29	4.1	4.1	32.7
Lisboa	272	38.7	38.7	71.4
Portalegre	12	1.7	1.7	73.1
Porto	94	13.4	13.4	86.5
Santarém	25	3.6	3.6	90.0
Setúbal	50	7.1	7.1	97.2
Viana do Castelo	3	.4	.4	97.6
Vila Real	4	.6	.6	98.2
Viseu	13	1.8	1.8	100.0
Total	703	100.0	100.0	

Tabela 3 – Tempo de serviço

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Tempo de serviço na PSP (sem % de aumento)	703	2.00	35.00	19.4282	6.29160
Tempo de serviço como investigador criminal	703	.00	32.00	11.2447	5.73164
Valid N (listwise)	703				

Devido ao carácter confidencial do questionário optou-se por não recolher mais nenhuma informação pessoal para evitar qualquer identificação nominal dos respondentes.

Devido à dispersão geográfica do SICPSP a recolha de dados foi efetuada através de questionário on-line realizado no Qualtrics¹⁶. O questionário incluiu uma secção com a aplicação da escala de *burnout* de Malach-Pines (2005), composta por 10 perguntas, com uma escala de resposta de sete Pontos¹⁷. A escala original foi traduzida e retrovertida (Brislin, 1970) não se tendo identificado discrepâncias de significado entre as versões original e final, garantindo assim a sua integridade.

Para tratamento dos dados foi utilizada a análise quantitativa de base estatística com recurso ao SPSS¹⁸, nomeadamente medidas descritivas para caracterização da amostra, cálculo matemático para os valores finais da escala de *burnout*, e regressões lineares hierárquicas.

2.2 - Estratégia de análise dos dados

O presente estudo é constituído por quatro momentos de análise de dados:

- 1º - A apresentação descritiva dos resultados de *burnout*;
- 2º - A demonstração que as variáveis disposicionais estão relacionadas em sequência, onde os comandos emocionais (*Emotion Command Systems*) são preditores do Complexo Personalidade-Aptidões (*Personality-Abilities Complex* - PAC) e estes, por sua vez, são preditores do Sistema de Valores e Atitudes (*Value-Attitudes System* - VAS). Adicionalmente, que é válido o teste do modelo hierárquico *Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System* com o *burnout*;
- 3º - A demonstração de que as competências dos investigadores criminais dependem do bloco [Comandos emocionais-PAC-VAS];
- 4º - A demonstração que as competências estão relacionadas com o *burnout*.

As medidas (escalas utilizadas que operacionalizam os constructos) são sujeitas a análises de validade psicométrica, ou seja, a testes especificamente

¹⁶ <https://www.qualtrics.com>.

¹⁷ Ver Anexo 2.

¹⁸ <https://www.ibm.com/analytics/us/en/technology/spss/>.

desenhados para verificar a sua validade (que medem o que devem medir) e a fiabilidade (que medem de forma consistente). Para o efeito, e seguindo Joseph Hair, Black, Babin, e Anderson (2010) procede-se a uma análise fatorial confirmatória usando para a análise da sua validade, os indicadores de ajustamento propostos, nomeadamente: $CMIN < 3.0$, $CFI > .95$, $RMSEA < .07$ e $SRMR < .08$. Na eventualidade de os indicadores de ajustamento rejeitarem o modelo, e segundo recomendação de Hair et al. (2010) procede-se a uma análise dos Multiplicadores de Lagrange com a remoção sequencial dos itens que comprometem a validade fatorial do modelo. De acordo com Fornell e Larcker (1981) é ainda necessário que, cumulativamente, cada um dos fatores na solução válida apresente aceitável fiabilidade (no caso, avaliada por via do Indicador de Fiabilidade Compósita – r Jöreskog – Jöreskog, 1971) que deverá atingir o valor de 0.70) e que a variância média extraída (AVE) atinja o valor de 0.500.

Em relação ao 1º momento de análise, o instrumento utilizado tem a seguinte escala de resposta: 1=Nunca; 2=Quase nunca; 3=Raramente; 4=Algumas vezes; 5=Freqüentemente; 6=Muito freqüentemente; 7=Sempre. Malach-Pines (2005, p. 88) propõe o cálculo de um índice geral de *burnout* mediante a média aritmética simples. A tabela seguinte faz constar os pontos de corte propostos.

Tabela 4 – Grelha de resultados e níveis de *burnout*
Fonte: adaptado de Malach-Pines, 2005, p. 88

Resultado	Nível de <i>burnout</i>¹⁹
resultado ≤ 2.4	muito baixo
$2.5 \leq \text{resultado} \leq 3.4$	sinais perigosos
$3.5 \leq \text{resultado} \leq 4.4$	<i>burnout</i>
$4.5 \leq \text{resultado} \leq 5.4$	problema muito sério de <i>burnout</i>
resultado ≥ 5.5	requer intervenção profissional imediata

No 2º momento de análise, opta-se por recorrer a regressões hierárquicas (Hair et al., 1998; Hair et al., 2010) como sendo a técnica adequada para analisar as associações entre os possíveis preditores e a variável de critério (*burnout*), especialmente quando os preditores têm uma relação sequencial e hierárquica, como é o caso (Moura, n.d.). Esta técnica permite o controlo da variância

¹⁹ Tradução literal.

explicada de cada preditor, através de procedimento estatístico onde no primeiro passo, os comandos emocionais são incluídos; no segundo passo, as variáveis do PAC; e no terceiro passo as variáveis do VAS. Esta técnica permite o controlo da variância específica garantindo a presença de todas as variáveis através do método *Enter* (Inserir) no SPSS. Uma vez que vários preditores multifatoriais são incluídos no mesmo passo, e considerando eventuais correlações entre os mesmos, opta-se por verificar a multicolineariedade através do VIF²⁰, que apesar de não ter nenhuma *rule of thumb* rígida não deverá alcançar o valor 10 (Field, 2009; Pituch & Stevens, 2016).

No 3º momento de análise opta-se por calcular inicialmente um indicador compósito²¹ que procura representar o perfil de competências não como uma soma de componentes (consideradas isoladamente) mas como um produto entre elas (ajustado a um valor entre 0 e 1, ou seja, dividido o valor delas pelo valor máximo possível com uma escala de 6 pontos, 6x6x6x6, i.e., dividido por 1296). Por fim, testa-se a relação entre o indicador compósito e os possíveis preditores. De salientar que estas competências são prescritas como as necessárias para o exercício da função.

No 4º momento de análise opta-se por efetuar uma correlação linear entre o *burnout* e o compósito de competências (que é prescritivo), para verificar se estão associados ou independentes entre si.

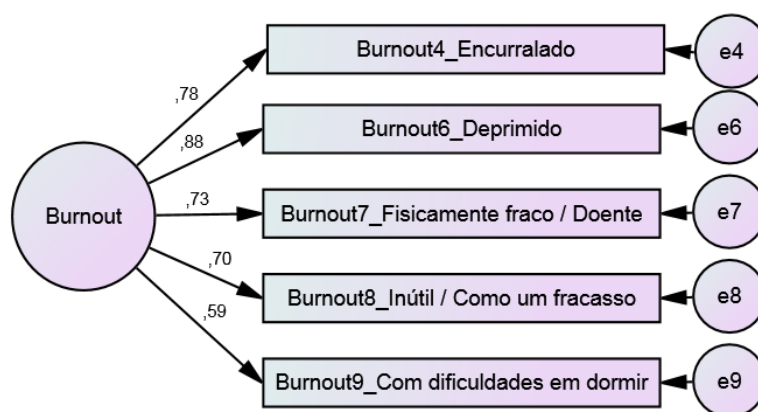
²⁰ *Variance Inflation Factor*. Consultar, por exemplo, O'Brien (2007).

²¹ A opção pelo fator multiplicativo (um produto) e não uma média prende-se com a distinção entre uma vulnerabilidade impactar apenas parcialmente, ou uma vulnerabilidade impactar numa das competências (*core*, de acordo com os inquiridos) e comprometer todo o papel de investigador criminal. Logo, um produto reflete mais fielmente o impacto de uma vulnerabilidade numa das quatro competências centrais.

2.3 - Medidas

Da aplicação dos procedimentos analíticos constantes na estratégia de análise de dados, verifica-se que a escala de 10 itens do *burnout* não apresenta indicadores de ajustamento aceitáveis (CMIN=10.009, $p<.001$, CFI=.925, RMSEA=.112, SRMR=.0589). O modelo revisto com os Multiplicadores de Lagrange, identifica uma solução aceitável (CMIN=2.500, $p=.029$, CFI=.995, RMSEA=.046, SRMR=.0166), unifatorial, com cinco itens, com um AVE de .551 e um indicador de fiabilidade compósita de .858, assim observando os critérios técnicos para ser aceite como uma medida válida (facial, de constructo e convergente) e fiável – ver figura seguinte.

Figura 2 – Modelo de *burnout*



Todas as restantes variáveis foram validadas previamente em Moura (n.d.) gerando um modelo que se faz constar no anexo 1 deste estudo. Todas as soluções encontradas observaram os critérios identificados na estratégia de análise de dados. Estas medidas foram mobilizadas para o presente estudo numa lógica de conhecimento cumulativo. Por razões de parcimónia dispensam a descrição detalhada, procedendo-se apenas àquela que permite compreender o problema de investigação aqui tratado.

Assim, as quatro competências compõem um modelo válido (CMIN/DF=2.505 $p<.001$; CFI=.962; RMSEA=.046; SRMR=.0338), e o VAS também (valores instrumentais: CMIN/DF=2.055; $p=.005$; CFI=.987; RMSEA=.039; valores intermédios: CMIN/DF=2.668, $p<.001$; CFI=.981; RMSEA=.049; SRMR=.0301; valores terminais CMIN/DF=2.735; $p<.001$; CFI=.985; RMSEA=.050; SRMR=.0294). O PAC encontra-se nas mesmas

condições (CMIN/DF=2.512; CFI=.929; RMSEA=.046; SRMR=.0491) bem como os comandos emocionais (CMIN/DF=2.373, $p < .001$; CFI=.946; RMSEA=.044; SRMR=.0433).

3 - Resultados

1º Momento de análise - *Burnout*

A amostra reporta ter um nível de *Burnout* médio de 2.21 (dp=.888) com casos individuais que oscilam entre o 1 e o 6.

Tabela 5 – Preditores do *burnout*

Estatísticas Descritivas					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<i>Burnout</i> 46789	703	1.00	6.00	2.2133	.88811
N válido (listwise)	703				

Nos termos propostos por Malach-Pines (2005) identificam-se os seguintes níveis qualitativos de *Burnout* na amostra:

Tabela 6 – Preditores do *burnout*

Resultado	Nível de <i>burnout</i>	%
resultado ≤ 2.4	muito baixo	70.3
$2.5 \leq \text{resultado} \leq 3.4$	sinais perigosos	20.7
$3.5 \leq \text{resultado} \leq 4.4$	<i>burnout</i>	7.6
$4.5 \leq \text{resultado} \leq 5.4$	problema muito sério de <i>burnout</i>	1.0
resultado ≥ 5.5	requer intervenção profissional imediata	0.4

2º Momento de análise - Teste do modelo hierárquico *Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System -> Burnout*

A análise do modelo utilizado (Moura, n.d.) via regressão hierárquica com a introdução sequencial de blocos de variáveis (primeiro passo: comandos emocionais, 2º passo: PAC, 3º passo: VAS) como potenciais preditores do *burnout* reportado, permite identificar um modelo (tabela 7) que explica 27.9% de variância total (r^2 ajustado), com todos os passos hierárquicos a acrescentar variância de forma significativa, e valores de VIF que não indiciam qualquer problema de multicolinearidade entre os preditores.

Tabela 7 – Preditores do *burnout*

Sumarização do modelo ^d										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	.422 ^a	.178	.172	.86317	.178	33.038	4	611	.000	2.136
2	.527 ^b	.277	.267	.81258	.100	16.687	5	606	.000	
3	.545 ^c	.297	.279	.80568	.019	2.738	6	600	.012	

a. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger

b. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger, Psychomotor, HH, IPIP_A, Cognitive, IPIP_N

c. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger, Psychomotor, HH, IPIP_A, Cognitive, IPIP_N, HonorOthers, Schwartz_Power, VAS_Conform, VAS_Benevol, VAS_Univers, IntermValues

d. Variável Dependente: *Burnout*

Os resultados indicam relações significativas para os preditores conforme consta nas tabelas seguintes.

Tabela 8 – ANOVA Preditores do burnout

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1					
Regressão	98.460	4	24.615	33.038	.000 ^b
Resíduo	455.231	611	.745		
Total	553.691	615			
2					
Regressão	153.553	9	17.061	25.839	.000 ^c
Resíduo	400.138	606	.660		
Total	553.691	615			
3					
Regressão	164.217	15	10.948	16.866	.000 ^d
Resíduo	389.474	600	.649		
Total	553.691	615			

a. Variável Dependente: *Burnout*

b. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger

c. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger, Psychomotor, HH, IPIP_A, Cognitive, IPIP_N

d. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger, Psychomotor, HH, IPIP_A, Cognitive, IPIP_N, HonorOthers, Schwartz_Power, VAS_Conform, VAS_Benevol, VAS_Univers, IntermValues

Tabela 9 – Preditores (último passo) do burnout

Modelo	Coeficientes ^a						
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	.385	.674		.572	.568		
Seek	-.103	.035	-.106	-2.946	.003	.897	1.114
Fear	.154	.038	.161	4.060	.000	.748	1.336
Anger	.038	.037	.041	1.027	.305	.725	1.380
neurot	.183	.086	.099	2.140	.033	.549	1.820
HH	-.059	.064	-.037	-.929	.353	.758	1.319
Cognitive	.093	.085	.052	1.097	.273	.521	1.921
Psychomotor	-.011	.048	-.009	-.221	.825	.738	1.354
IPIP_N	.528	.063	.431	8.366	.000	.441	2.269
IPIP_A	.080	.039	.079	2.055	.040	.791	1.264
HonorOthers	.004	.028	.005	.140	.889	.937	1.068
Schwartz_Power	.062	.041	.057	1.529	.127	.833	1.201
VAS_Conform	.113	.050	.092	2.249	.025	.702	1.424
VAS_Benevol	-.032	.063	-.023	-.513	.608	.594	1.682
VAS_Univers	.026	.061	.019	.425	.671	.574	1.744
IntermValues	-.271	.086	-.153	-3.151	.002	.499	2.005

a. Variável Dependente: Burnout

3º Momento de análise - Indicador Compósito de Competências -> *Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System*

Neste momento interessa compreender em que medida o indicador compósito de competências se encontra associado à estrutura *Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System*. Para o efeito regrediu-se o indicador compósito de competências nesta estrutura. O modelo encontrado explica 34.5% de variância total (r^2 ajustado), com todos os passos hierárquicos a acrescentar variância de forma significativa, e valores de VIF que não indiciam qualquer problema de multicolinearidade entre os preditores.

Tabela 10 – *Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System* -> indicador compósito de competências

Sumarização do modelo ^d										
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	gl1	gl2	Sig. Mudança F	
1	.245 ^a	.060	.055	.18594	.060	11.164	4	698	.000	1.890
2	.523 ^b	.273	.264	.16411	.213	40.613	5	693	.000	
3	.599 ^c	.359	.345	.15477	.086	15.363	6	687	.000	

a. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger

b. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger, Psychomotor, HH, IPIP_A, Cognitive, IPIP_N

c. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger, Psychomotor, HH, IPIP_A, Cognitive, IPIP_N, HonorOthers, Schwartz_Power, VAS_Conform, VAS_Benevol, VAS_Univers, IntermValues

d. Variável Dependente: IndicadorCompósitoCompetências (multiplicação das quatro a dividir pelo valor máximo 6 à 4ª potencia)

Tabela 11 – ANOVA *Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System* -> Indicador Compósito de Competências

ANOVA ^a					
Modelo	Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1					
Regressão	1.544	4	.386	11.164	.000 ^b
Resíduo	24.133	698	.035		
Total	25.677	702			
2					
Regressão	7.013	9	.779	28.933	.000 ^c
Resíduo	18.664	693	.027		
Total	25.677	702			
3					
Regressão	9.221	15	.615	25.664	.000 ^d
Resíduo	16.456	687	.024		
Total	25.677	702			

a. Variável Dependente: IndicadorCompósitoCompetências (multiplicação das quatro a dividir pelo valor máximo 6 à 4ª potencia)

b. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger

c. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger, Psychomotor, HH, IPIP_A, Cognitive, IPIP_N

d. Preditores: (Constante), neurot, Seek, Fear, Anger, Psychomotor, HH, IPIP_A, Cognitive, IPIP_N, HonorOthers, Schwartz_Power, VAS_Conform, VAS_Benevol, VAS_Univers, IntermValues

Tabela 12 – Coeficientes *Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System* -> Indicador Compósito de Competências

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	-.861	.129		-6.655	.000		
Seek	.021	.007	.103	3.189	.001	.897	1.114
Fear	-.004	.007	-.021	-.584	.560	.748	1.336
Anger	-.007	.007	-.036	-1.007	.314	.725	1.380
neurot	-.007	.016	-.017	-.416	.677	.549	1.820
HH	.016	.012	.047	1.333	.183	.758	1.319
Cognitive	.100	.016	.260	6.140	.000	.521	1.921
Psychomotor	.005	.009	.021	.585	.559	.738	1.354
IPIP_N	.003	.012	.010	.211	.833	.441	2.269
IPIP_A	-.005	.007	-.023	-.664	.507	.791	1.264
HonorOthers	.009	.005	.053	1.666	.096	.937	1.068
Schwartz_Power	.010	.008	.045	1.332	.183	.833	1.201
VAS_Conform	-.026	.010	-.098	-2.700	.007	.702	1.424
VAS_Benevol	.038	.012	.123	3.110	.002	.594	1.682
VAS_Univers	.033	.012	.114	2.824	.005	.574	1.744
IntermValues	.090	.017	.234	5.417	.000	.499	2.005

a. Variável Dependente: IndicadorCompósitoCompetências (multiplicação das quatro a dividir pelo valor máximo 6 à 4ª potencia)

4º Momento de análise - Indicador Compósito de Competências -> *burnout*

No último momento de análise interessa compreender em que medida o *burnout* e o compósito de competências estão associados ou não entre si. Para o efeito realizou-se um teste de correlação linear, que mostrou um coeficiente negativo e significativo (-.118, $p < .001$), conforme tabela seguinte.

Tabela 13 – Correlação Indicador Compósito de Competências -> *burnout*

Correlações			
		<i>Burnout</i>	Indicador Compósito Competências (multiplicação das quatro a dividir pelo valor máximo 6 à 4ª potencia)
<i>Burnout</i>	Correlação de Pearson	1	-,118**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	703	703
Indicador Compósito Competências (multiplicação das quatro a dividir pelo valor máximo 6 à 4ª potencia)	Correlação de Pearson	-,118**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	703	703

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

4 - Discussão

Os resultados do 1º momento de análise apontam para níveis baixos de *burnout* na maioria dos investigadores criminais, o que não dispensa uma análise mais detalhada à luz da revisão da literatura, nomeadamente no que respeita às possíveis intervenções ao nível organizacional. O facto de se presenciarem 9% de resultados de *burnout* ou “superior”²² legitimam empiricamente a abordagem ao fenómeno, como se discutirá adiante.

Os resultados do 2º momento de análise, apesar de apresentarem 27.9% de variância total (r^2 ajustado) permitem confirmar que as variáveis disposicionais estão hierarquicamente relacionadas conforme esperado (*Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System*). Importa destacar em particular os preditores “Comandos emocionais – Medo”, “Personalidade – Instabilidade emocional”, “Personalidade – Amabilidade” e “VAS – Conformidade” como estando positivamente relacionados (quanto mais altos os valores, mais relação com o *burnout*) e os preditores “Comandos emocionais – Busca” e Valores intermédios²³ como estando negativamente relacionados (quanto mais baixos os valores, mais relação com o *burnout*).

No 3º momento de análise o modelo explica 34.5% de variância total (r^2 ajustado) e com todos os passos a acrescentar variância de forma significativa. Aqui destaca-se a relação positiva entre Busca, Aptidões cognitivas, “VAS- Benevolência”, “VAS_ Universalismo”, Valores intermédios, e o Indicador Compósito de Competências; e a relação negativa entre “VAS_ Conformidade” e o Indicador referido. Ainda assim, assume-se que o Indicador Compósito de Competências está ligado empiricamente à estrutura *Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System*.

No 4º momento de análise os resultados indicam que há uma relação negativa e significativa entre o Indicador Compósito de Competências e o *burnout*. Empiricamente o compósito de competências, sendo prescritivo, apenas pode ser interpretado em correlação com o *burnout* como um indicador de concomitância –

²² *burnout* - 7.6%; problema muito sério de *burnout* - 1.0%; requer intervenção profissional imediata - 0.4%.

²³ Deveres organizacionais, Deveres judiciais, e Virtudes.

porventura indiciador de sensibilidade na estimação do perfil ideal de competências do investigador criminal face ao nível de *burnout* no respondente. De salientar que a valência negativa do coeficiente pode indiciar maior tendência para subestimar o perfil de competências nos indivíduos com maior nível de *burnout*. Por isto se infere a possibilidade de qualquer efeito decorrente de uma discrepância negativa (*gap* de competências) entre o perfil de competências do indivíduo e o desejado para a função poder reforçar este efeito num processo de retroação positiva (ou seja, quanto mais subestimam o nível ideal de competências, maior o *gap*, maior a probabilidade de *burnout* e consequentemente maior a tendência para subestimar). Assim poder-se-á explicar um mecanismo de intensificação do *burnout* que, sem intervenção dedicada, não deverá estabilizar em níveis de funcionalidade, disponibilidade e operacionalidade. Pelo contrário, deverá progredir até precipitar o agravamento para níveis disfuncionais.

Embora as medidas de competência não tenham natureza descritivas (mas sim prescritiva, ou seja, como um “julgamento do que deve ser”²⁴), pode-se afirmar que o perfil de competências é melhor considerado como um referencial em relação ao qual a PSP deve avaliar lacunas de competências existentes. Como o perfil de competências depende das variáveis disposicionais, e há evidências de que o *burnout* também depende dessas variáveis, acredita-se ter aqui ficado demonstrada a importância de considerar as emoções no perfil de competências.

Há na literatura atinente (e.g. Leiter, Day, Oore & Laschinger, 2012; Leiter, Laschinger, Day & Oore, 2011) estudos que identificaram locais de trabalho socialmente tóxicos que se caracterizam pela incivilidade, conflitos não resolvidos, falta de confiança e de apoio mútuos, e relações sociais destrutivas e que estabeleceram que algumas intervenções podem melhorar o clima social de tais locais de trabalho, para que haja menos *burnout* e absentismo e mais empenho.

O *burnout* parece ter-se tornado um problema em muitos locais de trabalho, levantando a necessidade de abordar soluções para o mesmo (Maslach,

²⁴ “Indique em que medida considera importante ter as seguintes competências para o desempenho das funções de investigador criminal da PSP”.

2017). Esta necessidade tem associada alguns quesitos críticos, do onde se destaca o “*Fixing the Person Versus Fixing the Job*” (p. 147). Na abordagem centrada na pessoa acolhe-se conceitos como a saúde individual, a prática desportiva, atividades de relaxamento e de autoconhecimento, estratégias de *coping*, estratégias de apoio social, e mudanças nos procedimentos de trabalho. Na abordagem centrada no trabalho, quando se consideram intervenções que são projetadas para toda a organização, de forma duradoura, estas tendem a produzir bons resultados (Leiter & Maslach, 2014). Nesta abordagem ressalta o entrosamento com os conceitos de gestão e de produção industrial associados às medidas de desempenho, aos indicadores de produtividades, à eficácia e à eficiência das equipas ou dos serviços²⁵. Nas organizações onde o *burnout* é um problema potencial, as intervenções para preveni-lo são muitas vezes planeadas e implementadas na globalidade das “unidades de produção” (Maslach, Leiter, & Jackson, 2012).

A literatura aborda as eventuais soluções para o *burnout* (Maslach, 2011), considerando que a prevenção é uma estratégia preferível à intervenção pós-evento; e que se for efetuada ao nível organizacional pode ser mais produtiva do que ao nível individual (Maslach, 2017). Por exemplo, a intervenção em formação para a ética pode melhorar a camaradagem e diminuir as incivildades, logo influenciar positivamente o ambiente de trabalho e diminuir o risco de *burnout* (Leiter, Laschinger, Day, & Oore, 2011).

Para Woods e Hinton (2017) uma alternativa à análise de emprego tradicional que tem ganho popularidade nas organizações nos últimos anos é o perfil de competências que, segundo Campion *et al.* (2011), tem uma série de outros benefícios tangíveis em relação aos métodos tradicionais de análise de funções. O perfil de competências é semelhante à análise orientada para o trabalhador no que respeita aos resultados e impactos. No entanto, em vez de definir os trabalhadores em termos de seus *KSAOs* diretamente (Goffin & Woycheshin, 2006), define-os em termos das competências necessárias para

²⁵ Na PSP os indicadores de execução operacional são relacionáveis com as suas “unidades de produção”: Departamentos e Gabinetes da Direção Nacional, Unidades de Polícia e Estabelecimentos de Ensino Policial.

serem eficazes. As competências são integradas em processos de gestão de recursos humanos tais como recrutamento, seleção, formação e desempenho (Soderquist, Papalexandris, Ioannou, & Prastacos, 2010). Permitem, por exemplo, que as organizações avaliem os trabalhadores com os mesmos critérios independentemente das funções desempenhadas (Catano, Wiesner, Hackett, & Methot, 2009), o que se pode constituir como uma *framework* de competências (Tett, Guterman, Bleier, & Murphy, 2000).

O perfil formado entre as competências e as demais variáveis disposicionais é o que interessa em termos de preditor do desempenho (na lógica de que basta uma competência falhar para comprometer toda a função). A sequência de regressões entre os *layers* do modelo de perfil de competências utilizado sugere uma continuidade funcional entre as variáveis disposicionais, axiológicas (valores) e as competências alinhada com a proposta teórica de Roe (2002b). Dependendo do local de corte podemos identificar aí, por exemplo, políticas de seleção (associadas aos comandos emocionais e ao PAC) de formação (valores, aculturação) e de desenvolvimento individual / profissional (competências).

Uma abordagem individual e holística poderá assentar na prevenção da saúde física e psíquica, a qual é acolhida legalmente no artigo 15.º e no artigo 21.º, ambos do decreto-lei n.º 243/2015, de 19 de outubro, que aprova o estatuto profissional do pessoal com funções policiais da PSP (Ministério da Administração Interna, 2015)²⁶.

Para sustentar uma abordagem organizacional, ancorada nos resultados alcançados no presente trabalho, e acolhendo a componente preventiva (Freudenberger, 1974, 1975) que a PSP pode assumir no que respeita à saúde dos polícias, apresenta-se como estratégia organizacional de gestão de recursos humanos a perfilagem de competências.

²⁶ “Os polícias devem manter sempre as necessárias (...) condições físicas e psíquicas exigíveis ao cumprimento da missão. (...) A avaliação e a certificação das condições físicas e psíquicas (...) são fixadas por despacho do diretor nacional. (...) Os polícias têm direito a beneficiar de medidas e ações de medicina preventiva e estão sujeitos a exames médicos periódicos obrigatórios (...)”

Os processos de recrutamento e seleção evoluíram e já acolhem o perfil de competências do cargo ou função a exercer, procurando-se o melhor candidato que corresponda ao perfil estabelecido. Os processos de avaliação de desempenho individual, de gestão da formação, de recompensas e de gestão de carreiras desenvolvem-se igualmente considerando o perfil de competências definido (Camara, 2017).

Niñerola *et al.* (2014) referem a generalização da avaliação psicológica dos candidatos a polícia para fins de seleção, apesar de referirem a baixa utilização de instrumentos associados ao modelo dos *Big Five*²⁷ em relação à seleção de polícias – destacando o trabalho de Chibnall e Detrick (2003) com uma amostra americana. Este tema tem grande potencial para alavancar a revisão do processo de seleção inicial e demais processos de seleção específica existentes na PSP, acompanhado de uma dupla vertente: a vertente dos comandos emocionais e a vertente das competências.

No que à PSP diz respeito, e nos termos das normas em vigor,²⁸ importa considerar a missão legalmente estabelecida, a visão e os valores organizacionais definidos, assim como a estratégia organizacional, desdobrada em objetivos estratégicos e operacionais, alinhados entre si, e que se materializam num conjunto de indicadores de execução aos quais se associam, de acordo com a estrutura organizacional vigente, responsabilidades de execução. A esta execução relaciona-se um conjunto de competências, designado por perfil de competências (Camara, 2017) e que, na sua totalidade (acumulado de competências nas funções de execução) constitui o “modelo de competências” (*ibidem*, p. 26).

A construção do modelo de competências pode ser efetuada através de painéis de pessoas com responsabilidades de gestão, na qual se identificam competências transversais (da organização) e competências específicas (de cada função de execução (Camara, 2017). Esta abordagem é essencialmente

²⁷ Goldberg (1981). Para um enquadramento do tema consultar John & Srivastava (1999).

²⁸ Decreto-lei n.º 183/96, de 27 de setembro (Presidência do Conselho de Ministros, 1996), e Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública - SIADAP (Assembleia da República, 2007b)

descritiva, distinta da abordagem efetuada com os investigadores criminais – abordagem prescritiva²⁹. Pode-se ainda considerar uma dupla abordagem *top-down* e *bottom-up* para a construção do modelo de competências (Pereira, 2013).

Considerando a experiência profissional vivenciada e as especificidades funcionais e organizacionais da PSP, poder-se-á abordar a definição de uma estratégia organizacional de gestão de recursos humanos com a consequente identificação e operacionalização de um plano estratégico, com o principal objetivo de elaboração do modelo de competências da PSP (Eden & Ackermann, 2000) assente nas seguintes vertentes:

- Missão, visão, valores e cultura organizacional da PSP;
- Principais áreas de atuação da PSP – operações policiais, informações e inteligência policiais, investigação criminal, fiscalização e licenciamento das atividades relacionadas com armas e explosivos, fiscalização e licenciamento das atividades de segurança privada;
- Funções definidas nos termos da Lei³⁰;
- Postos de trabalho com especificidades próprias.

Acolhendo o modelo de perfil de competências utilizado no presente trabalho (Moura, n.d.), e os resultados obtidos em relação aos investigadores criminais e ao *burnout*, o plano estratégico proposto poderá utilizar aquele modelo (onde estão incluídos o conhecimento e os *skills*), assim como a metodologia e os métodos executados, ancorando a definição de perfis de competências funcionais no *layer* dos comandos emocionais e considerando os construtos associados aos vários *layers* já referidos: *Personality-Abilities Complex* e *Value-Attitudes System*.

A cada perfil funcional poder-se-á associar o grau de exigência de cada competência e o *gap* potencialmente existente entre aquele grau e o verificado na realidade em relação a cada pessoa que desempenhe as funções a que o perfil está associado (Camara, 2017). Associado ao *gap* verificado está o plano de formação que contempla não só a formação inicial e específica, como a formação

²⁹ Ver nota de rodapé 24.

³⁰ Conforme Anexo I do decreto-lei 243/2015 (Ministério da Administração Interna, 2015).

de valorização pessoal para ajustamento entre a competência esperada e a competência verificada (Brandão & Bahry, 2005).

A relevância teórica do presente estudo reside na sua potencial aplicabilidade em termos de gestão de recursos humanos, e na sua replicabilidade em termos de funções e postos de trabalho específicos da PSP. Não são apenas os comandos emocionais, na base dos perfis de competências que ressaltam nos resultados alcançados, apesar de se considerar que este construto carecerá de validação empírica e organizacional nos processos de recrutamento e seleção. Também a relação hierárquica verificada entre os vários *layers* do modelo utilizado (*Emotion Command Systems / Personality-Abilities Complex / Value-Attitudes System*) demonstra fiabilidade para a sua utilização na PSP, nomeadamente através da sua componente disposicional na construção de perfis funcionais de competências. Acrescenta-se ainda a construção do Indicador Compósito de Competências como proposta técnica relevante na assunção da importância que as competências têm a nível organizacional e a relação verificada com os restantes *layers* do modelo utilizado. Por último, destaca-se a relação entre o *burnout* e o Indicador Compósito de Competências, que permite abordar o *gap* descrito na literatura como sendo um dos principais tópicos que evidenciam a construção de perfis de competências e, por exemplo, os processos de recrutamento e seleção, e de gestão da formação.

Na prática, os resultados alcançados e discutidos apontam para a identificação e operacionalização de um plano estratégico, com o principal objetivo de elaboração do modelo de competências da PSP, onde o desafio assentará na revisão, por exemplo, dos processos de recrutamento e seleção, formação inicial e específica e avaliação de desempenho.

5 - Conclusão

A prevenção do *burnout* pode assumir-se numa perspetiva positiva a partir do foco da promoção de *engagement* e da monitorização deste para a deteção de sinais individuais da sua erosão (Maslach, 2011; Schaufeli et al., 2009). A intervenção ao nível organizacional pode ser mais impactante que intervenções a nível individual (Maslach, 2017), como é apresentado, por exemplo, por Osatuke, Moore, Ward, Dyrenforth, e Belton (2009) com a iniciativa CREW - *Civility, Respect, and Engagement at Work*.

O presente trabalho foi desenvolvido na continuidade dos resultados respeitantes à análise do recrutamento e seleção na PSP, à formação inicial de agentes e oficiais, à formação específica de investigação criminal, e ao perfil de competências – tudo com as emoções como denominador comum (Moura, n.d.). Recolheu-se informação sobre o *burnout* auto-reportado pelos investigadores criminais do SICPSP e, à luz do modelo ali alcançado, estudou-se a relação entre os seus *layers* e o *burnout*, assim como entre as competências e o *burnout*. A discussão dos resultados corrobora a relação significativa entre os vários construtos do modelo de perfil de competências e o *burnout*, um contributo com potenciais impactos positivos nas condições psíquicas dos polícias. A discussão assente na literatura validou as hipóteses iniciais e conduziu à proposta de implementação de uma estratégia de elaboração do modelo de competências da PSP e a consequente construção de perfis funcionais.

No contexto dos comandos emocionais (das emoções) e dos perfis de competências, apontam-se várias hipóteses de futuras investigações: o recrutamento e a seleção (inicial e específico) na PSP; e a formação (inicial e específica) dos polícias e do pessoal técnico de apoio à atividade operacional da PSP. Na perspetiva da medicina preventiva, propõe-se o estudo de estratégias de segurança e saúde no trabalho (abordagem organizacional) que monitorizem preventivamente as condições físicas e psíquicas dos polícias. De carácter mais investigativo, propõem-se estudos do *burnout*, com a metodologia *TMGT* – *too-much-of-a-good thing* (Balas-Timar & Lile, 2015; Busse, Mahlendorf, & Bode, 2015; Harris & Russell, 2013) – e.g. *are transformational leadership behaviors and burnout related as TMGT* (Russell, 2014).

Globalmente, entende-se que o presente estudo, com todas as limitações que lhe podem ser reconhecidas nomeadamente quanto à representatividade da

amostra, acresce as emoções como uma dimensão central na gestão de recursos humanos, e em alguns dos seus processos chave. Acresce ainda a sua relevância potencial para a construção de perfis de competências e o contributo daí decorrente para a PSP. Por último, permite relevar a dimensão emocional com um enfoque no indivíduo no seu contexto organizacional com vista à preservação da sua saúde física e psicológica, para garantir os níveis de funcionalidade, disponibilidade e operacionalidade necessários para o cumprimento da missão da PSP.

Assinatura do redator

Rui Filipe Resende Melo Coelho de Moura
Intendente M/100178

Lista de referências

- Adams, G. A., & Buck, J. (2010). Social Stressors and Strain Among Police Officers: It's Not Just the Bad Guys. *Criminal Justice and Behavior*, 37(9), 1030–1040.
- Aleksandra Basinska, B., Wiciak, I., & Maria Däderman, A. (2014). Fatigue and burnout in police officers: the mediating role of emotions. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(3), 665–680.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO–60: A Short Measure of the Major Dimensions of Personality. *Journal of Personality Assessment*, 91(4), 340–345.
- Assembleia da República. (2007a). Lei n.º 53/2007. *Diário Da República N.º 168, I Série*, 6065–6074.
- Assembleia da República. (2007b). Lei n.º 66-B/2007. *Diário Da República N.º 250/2007, 1º Suplemento, I Série*, 9114(2)-9114(21).
- Backteman-Erlanson, S., Padyab, M., & Brulin, C. (2013). Prevalence of burnout and associations with psychosocial work environment, physical strain, and stress of conscience among Swedish female and male police personnel. *Police Practice and Research*, 14(6), 1–15.
- Bakker, A. B., & Heuven, E. (2006). Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 423–440.
- Bakker, A. B., Van Der Zee, K. I., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31–50.
- Balas-Timar, D., & Lile, R. (2015). The Story of Goldilocks Told by Organizational Psychologists. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 203, 239–243.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A Reconsideration of Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *The American Psychologist*, 46(10), 1012–1024.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: a Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203.
- Bartram, D., & Roe, R. a. (2005). Definition and Assessment of Competences in the Context of the European Diploma in Psychology. *European Psychologist*,

10(2), 93–102.

Baruch, Y. (1999). Response Rate in Academic Studies - A Comparative Analysis. *Human Relations*, 52(4), 421–438.

Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.

Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout-depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28–41.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Brandão, H. P., & Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista Do Serviço Público*, 56(2), 179–194.

Brenninkmeijer, V., & Vanyperen, N. (2003). How to conduct research on burnout: advantages and disadvantages of a unidimensional approach in burnout research. *Occupational and Environmental Medicine*, 60((Suppl I):i), 16–21.

Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216.

Brown, T., & McCleary, L. (1974). Toward a Clearer Definition of Competency and the Implications of Competency Definition. *CCBC Notebook*, 3(2), 2–4.

Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Burnout among Norwegian police officers: Potential antecedents and consequences. *International Journal of Stress Management*, 13(1), 64–83.

Busse, C., Mahlendorf, M. D., & Bode, C. (2015). The ABC for Studying the Too-Much-of-a-Good-Thing Effect: A Competitive Mediation Framework Linking Antecedents, Benefits, and Costs. *Organizational Research Methods*, 1(23), 131–153.

Camara, P. B. da. (2017). *Dicionário de Competências*. Lisboa: Editora RH.

Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modelling. *Personnel Psychology*, 64, 225–262.

Cardoso, A. L. dos S. B. (2010). *Validação de duas escalas de stresse ocupacional para a Polícia de Segurança Pública*. Universidade de Coimbra.

Catano, V. M., Wiesner, W. H., Hackett, R. D., & Methot, L. L. (2009). Job Analysis and Competency Models. In M. Belcourt (Ed.), *Recruitment and Selection in*

- Canada (pp. 115–172). Nelson Education Ltd.
- Cenkseven-Önder, F., & Sari, M. (2009). The Quality of School Life and Burnout as Predictors of Subjective Well-Being among Teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(3), 1123–1235.
- Chibnall, J., & Detrick, P. (2003). The NEO PI-R, Inwald Personality Inventory, and MMPI-2 in the prediction of police academy performance: A case for incremental validity. *American Journal of Criminal Justice*, 27(2), 233–248.
- Chmiel, N. (2017). *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective*. (N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke, Eds.) (Third). Hoboken: Willey Blackwell.
- College of Policing. (2016). Competency and Values Framework for policing - Overview of framework, 19.
- Cort, H. R., & Sammons, J. L. (1980). The Search for “Good Lawyering”: A Concept and Model of Lawyering Competencies. *Cleveland State Law Review*, 28(3,4), 397–450.
- Costa, M. da G. B. (n.d.). Relação entre personalidade, vulnerabilidade ao stress e burnout nos elementos da PSP.
- Cox, T., Kuk, G., & Leiter, M. P. (1993). Burnout, health, work stress, and organizational healthiness. In W. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (pp. 177–193). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Cox, T., Tisserand, M., & Taris, T. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Questions and directions. *Work and Stress*, 19(3), 187–191.
- Cunningham, M. R., Jones, J. W., & Behrens, G. M. (2011). Psychological Assessment of Chief of Police Candidates: Scientific and Practice Issues. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 26(2), 77–86.
- Daus, C. S., & Brown, S. (2012). The Emotion Work of Police. In *Experiencing and Managing Emotions in the Workplace - Research on Emotion in Organizations* (Vol. 8, pp. 305–328). Emerald Group Publishing Ltd.
- de la Fuente, E. I., Lozano, L. M., García-Cueto, E., Luis, C. S., Vargas, C., Cañadas, G. R., Hambleton, R. K. (2013). Development and validation of the Granada Burnout Questionnaire in Spanish police. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 13(3), 216–225.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. (E. Aronson, Ed.). New York: Springer Science+Business Media.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments - A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23.
- Derouen, C., & Kleiner, B. H. (1994). New Developments in Employee Training. *Work Study*, 43(2), 13–16.
- Detrick, P., & Chibnall, J. T. (2002). Prediction of police officer performance with the inwald personality inventory. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 17(2), 9–17.
- Dias, S. R. da S. (2012). *A Influência dos Traços de Personalidade no Burnout dos Enfermeiros*. Universidade do Porto.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP Scales: Tiny-Yet-Effective Measures of the Big Five Factors of Personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192–203.
- Eden, C., & Ackermann, F. (2000). Mapping distinctive competencies: a systemic approach. *Journal of the Operational Research Society*, 51(1), 12–20.
- Eriksson, C. B., Foy, D. W., & Larson, L. C. (2004). When the helpers need help: Early intervention for emergency and relief services personnel. In B. T. Litz (Ed.), *Early intervention for trauma and traumatic loss* (pp. 241–262). New York: Guilford Press.
- European Commission. (2015). Learning Opportunities and Qualifications in Europe.
- European Parliament, & Council of the European Union. (2008). Recommendation of the European Parliament and of the Council of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning. *Official Journal of the European Union*, C(111), 1–7.
- Fernandes, H. M. da S. S. (2013). *Comprometimento organizacional, autocrítica e autocompaixão na PSP*. Instituto Superior Miguel Torga.
- Ferreira, A. R. P. (2016). *Stress ocupacional e burnout em professores universitários*. Universidade Portucalense Infante D. Henrique.
- Ferreira, R. P. B. (2015). *Stress e Burnout: Uma Amostra de Elementos da PSP*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (third edit). Los Angeles: SAGE Publications Ltd.
- Firth, H., McKeown, P., McIntee, J., & Britton, P. (1987). Professional depression, “burnout” and personality in longstay nursing. *International Journal of Nursing Studies*, (24), 227–237.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, XVIII(February), 382–388.
- Freitas, A. K. B. de, Brito, L. C., Obregon, S. L., & Lopes, L. F. D. (2015). Estresse, Coping e Síndrome de Burnout em policiais rodoviários federais. *Saber Humano*, 5(7), 106–125.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73–82.
- Freudenberger, H. J. (1977). Burn-out: The Organizational Menace. *Training and Development Journal*, (July), 26–27.
- Geir, P., Selsbakk, J. M., Theresa, W., & Sigmund, K. (2014). Testing Different Versions of the Affective Neuroscience Personality Scales in a Clinical Sample. *PLoS ONE*, 9(11).
- Ghiglione, R., Landré, A., Bromberg, M., & Molette, P. (1998). *L’analyse automatique des contenus*. Paris: Dunod.
- Goffin, R. D., & Woycheshin, D. E. (2006). An Empirical Method of Determining Employee Competencies/KSAOs From Task-Based Job Analysis. *Military Psychology*, 18(2), 121–130.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and Individual Differences: The search for universals in personality lexicons. In L. Wheeler (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology: Vol. 2* (pp. 141–165). Beverly Hills, CA: SAGE.
- Gomes, A. R. S. (2014). Stress Ocupacional em Profissionais de Saúde: Um Estudo Comparativo Entre Médicos e Enfermeiros. *Interamerican Journal of Psychology*, 48(1), 129–141.
- Gomes, M. E. R., Gonçalves, M., & Silva, A. H. (2016). Síndrome de Burnout : Uma Investigação com Policiais Militares do Estado do Rio Grande do Sul. *Anais Do 8º Salão Internacional de Ensino, Pesquisa E Extensão*, 8(2), 64–

65.

- Goodman, A. M. (1990). A Model for Police Officer Burnout. *Journal of Business and Psychology*, 5(1), 85–99.
- Guimarães, L. A. M., Mayer, V. M., Bueno, H. P. V., Minari, M. R. T., & Martins, L. F. (2014). Síndrome de bournout e qualidade de vida de policiais militares e civis. *Revista Sul Americana de Psicologia*, 2(1), 98–122.
- Gutshall, C. L., Hampton Jr, D. P., Sebetan, I. M., Stein, P. C., & Broxtermann, T. J. (2017). The effects of occupational stress on cognitive performance in police officers. *Police Practice and Research*, 4263(February), 1–15.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
- Hall, G. B., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., Winefield, A. H., & Thompson, B. M. (2010). Job demands, work-family conflict, and emotional exhaustion in police officers: A longitudinal test of competing theories. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 237–250.
- Harris, K. J., & Russell, L. M. (2013). An Investigation of the Curvilinear Effects of Contingent Reward Leadership on Stress-Related and Attitudinal Outcomes. *International Journal of Business and Social Science*, 4(10), 26–35.
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. (A. de C. Carvalho, Ed.). Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (Second Ed, pp. 102–138). New York / London: The Guilford Press.
- Jones, J. W., Cunningham, M. R., & Dages, K. D. (2010). Pre-offer police integrity testing: scientific foundations and professional issues. In Peter A. Weiss (Ed.), *Personality Assessment in Police Psychology: A 21st Century Perspective* (pp. 159–187). Springfield: Charles Thomas Publisher.
- Kop, N., & Euwema, M. C. (2001). Occupational Stress and the Use of Force by Dutch Police Officers. *Criminal Justice and Behavior*, 28(5), 631–652.
- Kop, N., Euwema, M., & Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress and violent behaviour among Dutch police officers. *Work & Stress*, 13(4), 326–340.

- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work and Stress*, 19(3), 192–207.
- Kula, S. (2017). Occupational stress, supervisor support, job satisfaction, and work-related burnout: perceptions of Turkish National Police (TNP) members. *Police Practice and Research*, 18(2), 146–159.
- Lane, D. S., & Ross, V. (1998). Indicators for Physicians in Medical Management. *American Journal of Preventive Medicine*, 14(3), 229–236.
- Leiter, M. P., Laschinger, H. K. S., Day, A., & Oore, D. G. (2011). The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1258–1274.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). Areas of Worklife: a Structured Approach To Organizational Predictors of Job Burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 91–134.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2014). Interventions to prevent and alleviate burnout. In *Burnout at Work: A Psychological Perspective* (pp. 145–167). London: Psychology Press.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Motivation, Competence and Job Burnout. In A. J. Elliot, C. S. Dweck, & D. S. Yeager (Eds.), *Handbook of Competence and Motivation* (Second, pp. 370–384). New York: The Guilford Press.
- Leonard, R., & Alison, L. (1999). Critical incident stress debriefing and its effects on coping strategies and anger in a sample of Australian police officers involved in shooting incidents. *Work and Stress*, 13(2), 144–161.
- Lindberg, O., & Rantatalo, O. (2015). Competence in professional practice: A practice theory analysis of police and doctors. *Human Relations*, 68(4), 561–582.
- Loo, R. (2004). A typology of burnout types among police managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 27(2), 156–165.
- Louw, G. J. (2014). Burnout, vigour, big five personality traits and social support in a sample of police officers. *Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–14.
- Luís, F. F. (2011). *Burnout e Bem-estar no Trabalho: Estudo Exploratório na Divisão da Polícia de Segurança Pública de Portimão*. Universidade do Algarve.
- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International*

- Journal of Stress Management*, 12(1), 78–88.
- Malach-Pines, A., & Keinan, G. (2006). Stress and burnout in Israeli Border Police. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 519–540.
- Malach-Pines, A., & Keinan, G. (2007). Stress and Burnout in Israeli Police Officers During a Palestinian Uprising (Intifada). *International Journal of Stress Management*, 14(2), 160–174.
- Mansfield, R. S., & Richard, S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7–18.
- Marôco, J., Marôco, A. L., Leite, E., Bastos, C., Vazão, M. J., & Campos, J. (2016). Burnout em Profissionais da Saúde Portugueses: Uma Análise a Nível Nacional. *Acta Médica Portuguesa*, 29(1), 24–30.
- Martinussen, M., Richardsen, A. M., & Burke, R. J. (2007). Job demands, job resources, and burnout among police officers. *Journal of Criminal Justice*, 35(3), 239–249.
- Maslach, C. (2011). Burnout and engagement in the workplace: new perspectives. *The European Health Psychologist*, 13(3), 44–47.
- Maslach, C. (2017). Finding Solutions To the Problem. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 143–152.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About it*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Jackson, S. E. (2012). Making a significant difference with burnout interventions: Researcher and practitioner collaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 296–300.
- McCarty, W. P., Zhao, J. “Solomon,” & Garland, B. E. (2007). Occupational stress and burnout between male and female police officers: Are there any gender differences? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 30(4), 672–691.
- McClelland, D. . (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Méhaut, P., & Winch, C. (2012). The European qualification framework: skills, competences or knowledge. *European Educational Research Journal*, 11(3),

- 369–381.
- Melo, C. D. F., & Mourão, T. H. R. Q. (2017). Avaliação da síndrome de burnout em servidores da guarda municipal de Fortaleza. *Scientia Plena*, 13(3), 1–8.
- Mendes, M. (2005). *Emoções no contexto de policiamento: medo, exaustão emocional e procura de sensações, um estudo comparativo na PSP do Porto*. Universidade do Porto.
- Mendes, M. L., Silva, J., Passos, F., & Queirós, C. (2017). Coping resiliente, Stress e Depressão em Polícias.
- Ministério da Administração Interna. (2015). Decreto-Lei n.º 243/2015. *Diário Da República N.º 204, 1ª Série*, 9054–9086.
- Miranda, S. C. C. (2011). *Stress Ocupacional, Burnout e Suporte Social nos Profissionais de Saúde Mental*. Universidade Católica Portuguesa.
- Morash, M., Kwak, D.-H., Hoffman, V., Lee, C. H., Cho, S. H., & Moon, B. (2008). Stressors, coping resources and strategies, and police stress in South Korea. *Journal of Criminal Justice*, 36(3), 231–239.
- Moreira, M. J. M. (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública: repercussões na motivação, satisfação e desempenho*. Universidade do Minho.
- Moreira, M. J. M., & Machado, C. F. (2014). Recruitment , selection , training and performance evaluation at the Portuguese Public Safety Police – repercussions on work satisfaction , motivation and performance. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 28(4/5/6), 275–305.
- Morna, P. A. G. de F. (2011). *Stress e burnout : o caso dos estudantes do CFOP e de Enfermagem*. Universidade de Aveiro.
- Mosquera, P. M. R., Manstead, A. S. R. R., & Fischer, A. H. (2002). The role of honour concerns in emotional reactions to offences. *Cognition & Emotion*, 16(1), 143–163.
- Moura, R. C. de. (n.d.). *An emotion-based model of criminal investigators ' competences in Polícia de Segurança Pública*. Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE.
- Nascimento, M. Inês C., Machado, P. H., Garcez, R. M., Pizzato, R., & Rosa, S. M. M. da. (2014). *Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais - DSM - 5*. (C. Bittencourt, Ed.). Porto Alegre: Artmed Editora Ltda.
- Nätäänen, P., Aro, A., Matthiesen, S. B., & Salmela-Aro, K. (2003). *Bergen*

- Burnout Indicator 15*. Helsinki: Edita.
- Niñerola, J., Figueras, A., Higuera, E., Vilardell, J., Melero, A., & Solé, M. A. (2014). Revised NEO personality inventory normative data for catalan police officer selection: A preliminary study. *Personality and Individual Differences*, 60(2014), S68.
- Nordhaug, O. (1998). Competence Specificities in Organizations: A Classificatory Framework. *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 8–29.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality and Quantity*, 41(5), 673–690.
- Oliveira, J. P. T. G. de. (2008). *Traços de personalidade de elementos das Forças de Segurança: um estudo comparativo na P. S. P. de Lisboa*. Universidade do Porto.
- Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, Respect, Engagement in the Workforce (CREW). *The Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 384–410.
- Padyab, M., Backteman-Erlanson, S., & Brulin, C. (2016). Burnout, Coping, Stress of Conscience and Psychosocial Work Environment among Patrolling Police Officers. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 31(4), 229–237.
- Pankseep, J. (1998). *Affective Neuroscience: The Foundations of Human and Animal Emotions*. Oxford: Oxford University Press.
- Panksepp, J. (2005). Affective consciousness: Core emotional feelings in animals and humans. *Consciousness and Cognition*, 14(1), 30–80.
- Panksepp, J. (2010). Affective neuroscience of the emotional BrainMind: evolutionary perspectives and implications for understanding depression. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 12(4), 533–545.
- Passeira, A. (2011). *Stress Laboral na PSP*. Instituto Politécnico de Setúbal.
- Pereira, A. (2013). *Gestão de Competências – Desenvolvimento e institucionalização de um portefólio de competências-chave numa organização estudantil do ensino superior*.
- Pingault, J.-B., Falissard, B., Côté, S., & Berthoz, S. (2012). A New Approach of Personality and Psychiatric Disorders: A Short Version of the Affective Neuroscience Personality Scales. *PLoS ONE*, 7(7), e41489.
- Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2016). *Applied Multivariate Statistics for the Social*

- Sciences. Routledge* (Sixth). New York / London: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Pocinho, M., & Capelo, M. R. (2009). Vulnerabilidade ao stress, estratégias de coping e autoeficácia em professores portugueses. *Educação E Pesquisa*, 35(2), 351–367.
- Presidência do Conselho de Ministros. (1996). Decreto-Lei n.º 183/96. *Diário Da República N.º 225, I Série A*, 3398–3399.
- Preto, N. M. M. (2012). *Traços de Personalidade em Polícias: Procura de Sensações e Impulsividade*. Universidade do Porto.
- Queirós, C., Silva, J., Mendes, M. Luis, & Passos, F. (2016). Burnout and psychopathological symptoms among police officers: Reciprocal predictors. *Occupational and Environmental Medicine*, 73(2012), A204.
- Ramos, S. (2010). *Envelhecimento, Trabalho e Cognição: do laboratório para o terreno na construção de uma alternativa metodológica*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Roe, R. A. (2002a). Competences - A key towards the integration of theory and practice in work psychology. *Gedrag En Organisatie*, 15(4), 203–224.
- Roe, R. A. (2002b). What Makes a Competent Psychologist? *European Psychologist*, 7(3), 192–202.
- Roe, R. A. (2006). The notion of competence in W & O Psychology - Theoretical and practical issues.
- Roelofs, J., Verbraak, M., Keijsers, G. P. J., de Bruin, M. B. N., & Schmidt, A. J. M. (2005). Psychometric properties of a Dutch version of the Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-DV) in individuals with and without clinical burnout. *Stress and Health*, 21(1), 17–25.
- Rosa, J., Passos, F., & Queirós, C. (2014). Um estudo exploratório sobre burnout e indicadores psicopatológicos em polícias. *International Journal on Working Conditions*, 7, 52–67.
- Russell, L. M., Cole, B. M., & Jones III, R. J. (2014). High-risk Occupations: How Leadership, Stress, and Ability to Cope Influence Burnout in Law Enforcement. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 11(3), 49–69.
- Russo, N. (2015). Stresse e Burnout em Agentes da Polícia de Segurança Pública. *Politeia*, X–XI–XII, 377–404.
- Salmela-Aro, K., Rantanen, J., Hyvönen, K., Tilleman, K., & Feldt, T. (2011).

- Bergen Burnout Inventory: reliability and validity among Finnish and Estonian managers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(6), 635–645.
- Salters-Pedneault, K., Ruef, A. M., & Orr, S. P. (2010). Personality and psychophysiological profiles of police officer and firefighter recruits. *Personality and Individual Differences*, 49(3), 210–215.
- Santos, R., & Freitas, O. (n.d.). O Stress Ocupacional e o síndrome de Burnout nas forças de segurança.
- Schaible, L. M., & Gecas, V. (2010). The Impact of Emotional Labor and Value Dissonance on Burnout Among Police Officers. *Police Quarterly*, 13(3), 316–341.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Schwartz, S. H. (2001). A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations. In E. S. Survey (Ed.), *European Social Survey Core Questionnaire Development* (pp. 259–319). London: City University London.
- Shipmann, J. S., Ash, R. A., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., ... Sanchez, J. I. (2000). The practice of Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
- Silva, D. M. de F. (2015). *Ajustamento Emocional: A Satisfação profissional e a exposição em incidentes críticos na Polícia de Segurança Pública*. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- Silva, J., Mendes, M. L., Passos, F., & Queirós, C. (2016). Burnout e o Adoecer Psicológico no Trabalho em Polícias.
- Silva, M. da C. de M., & Gomes, A. R. da S. (2009). Stress ocupacional em profissionais de saúde: um estudo com médicos e enfermeiros portugueses. *Estudos de Psicologia*, 14(3), 239–248.
- Silva, A. L. da, & Queirós, C. (2010). Sensation Seeking and Burnout in Police Officers.
- Silva, A. M. L. da. (2012). *Exaustão Emocional, Estratégias de Motivação e Desenhos de Policiamento: Um estudo Longitudinal na Polícia Municipal do Porto*. Universidade do Porto.
- Slate, R. N., Johnson, W. W., & Colbert, S. S. (2007). Police Stress: A Structural Model. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 22(October), 102–112.

- Sociedade Portuguesa de Cardiologia. (2015). Burnout - o meu problema tem um nome. *Fatores de Risco*, 10(37).
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). From task-based to competency-based. *Personnel Review*, 39(3), 325–346.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley.
- Teixeira, I. V. dos S. (2012). *Vulnerabilidade ao Stress e Burnout em Polícias*. Universidade do Porto.
- Tett, R. P., Guterman, H. A., Bleier, A., & Murphy, P. J. (2000). Development and Content Validation of a “Hyperdimensional” Taxonomy of Managerial Competence. *Human Performance*, 13(3), 205–251.
- van Gelderen, B., Heuven, E., van Veldhoven, M., Zeelenberg, M., & Croon, M. (2007). Psychological strain and emotional labor among police-officers: A diary study. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 446–459.
- van Gelderen, B. R., Konijn, E. A., & Bakker, A. B. (2017). Emotional labor among police officers: a diary study relating strain, emotional labor, and service performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(6), 852–879.
- Vazirani, N. (2010). Competencies and Competency Model - A Brief overview of its Development and Application. *Journal of Management*, 7(1), 121–131.
- Violanti, J. M., Andrew, M. E., Mnatsakanova, A., Hartley, T. A., Fekedulegn, D., & Burchfiel, C. M. (2015). Correlates of hopelessness in the high suicide risk police occupation. *Police Practice and Research: An International Journal*, (March), 1–12.
- Vuorensyrjä, M., & Mälikä, M. (2011). Nonlinearity of the effects of police stressors on police officer burnout. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(3), 382–402.
- Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational Medicine*, 50(7), 512–517.
- Weiss, P. A., & Inwald, R. (2010). A Brief History Of Personality Assessment In Police Psychology. In Peter A. Weiss (Ed.), *Personality Assessment in Police Psychology: A 21ST Century Perspective* (pp. 5–28). Springfield: Charles Thomas Publisher.
- Weiss, W. U., Davis, R., Rostow, C., & Kinsman, S. (2003). The MMPI-2 L Scale

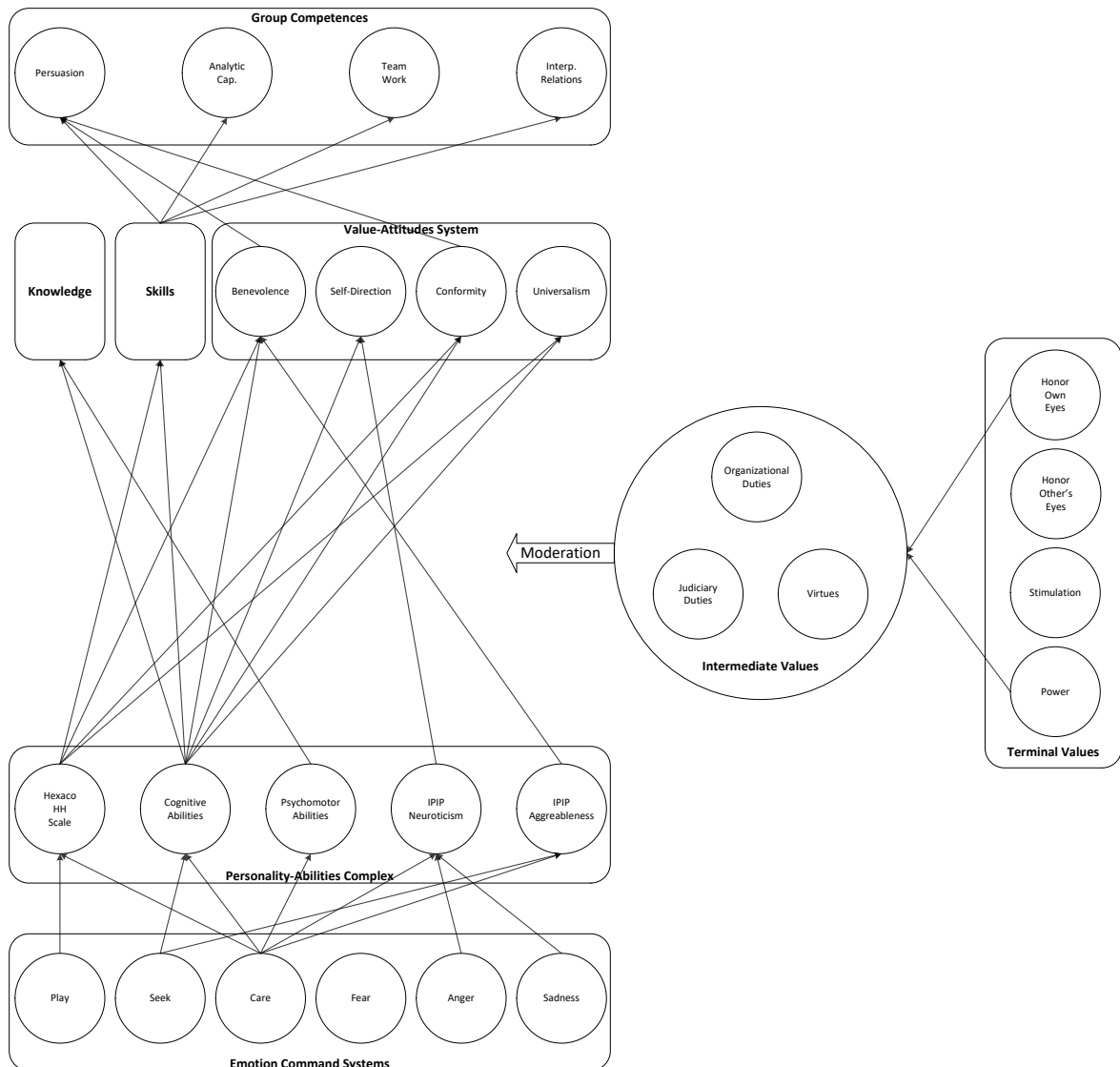
as a Tool in Police Selection. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 18(1), 57–60.

- White, L. M., Aalsma, M. C., Holloway, E. D., Adams, E. L., & Salyers, M. P. (2015). Job-related burnout among juvenile probation officers: Implications for mental health stigma and competency. *Psychological Services*, 12(3), 291–302.
- Wijnhoven, F. (2006). Knowledge Management: More Than a Buzzword. In A. Jetter, J. Kraaijenbrink, H.-H. Schröder, & F. Wijnhoven (Eds.), *Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises* (pp. 1–16). Heidelberg: Physica-Verlag.
- Woods, S. A., & Hinton, D. P. (2017). What Do People Really Do at Work? Job Analysis and Design. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective* (pp. 3–24). Hoboken: Willey Blackwell.

Documentação anexa

Anexo 1

The Ultimate Model (Moura, n.d., p. 170)



Anexo 2

Quando pensa sobre o seu trabalho em geral, com que frequência é que se sente:

	Nunca (1)	Quase nunca (2)	Raramente (3)	Algumas vezes (4)	Frequentemente (5)	Muito frequentemente (6)	Sempre (7)
Cansado (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desapontado com as pessoas (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem esperança (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encurralado (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desamparado / Sem apoio (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deprimido (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fisicamente fraco / Doente (7)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inútil / Como um fracasso (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Com dificuldades em dormir (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
“Estou farto”. “Desisto”. (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

